

# Das mittlere Management befindet sich häufig in unangenehmer Position



Wichtig für erfolgreiche Teams: Der kluge Vorstand weiß die wichtige Funktion seines mittleren Managements zu schätzen.

Foto: Ernst-Rose/pixelio.de

**Saarbrücken.** „Stress pur“, so umschreiben viele mittlere Führungskräfte ihren Arbeitsalltag, wenn sie darauf angesprochen werden. Druck von oben, Druck von unten, von Kunden ... Nur wenige Jobs in einem Unternehmen können so „ungemütlich“ sein wie die eines Sandwich-Managers. So titelte kürzlich eine renommierte bundesweit erscheinende Tageszeitung gar von den „Leiden der Sandwich-Manager“.

In der Tat haben es Abteilungs-, Bereichs-, Team-, Arbeitsgebiets- oder Gruppenleiter nicht leicht in ihrer „Zwischenposition“. Längst nicht mehr ganz unten, aber auch nicht ganz oben, müssen sie als Bindeglied zwischen dem oberen Management und der sogenannten „Basis“ gut funktionieren. Zwischen den ambitionierten Zielvorgaben des Top-Managements, den Ansprüchen anderer Abteilungen im Unternehmen und Wünschen der Kunden

sowie Vorstellungen der eigenen Mitarbeiter kann sich ein Sandwich-Manager ganz schnell aufreiben. Die Folge: Burn-out-Syndrom, Flucht in die Krankheit oder Aufgabe des Jobs! Nur wer über ein ganz dickes Fell verfügt, „überlebt“ auf Dauer eine solche Position. Nicht einfach, wenn man bedenkt, welche anspruchsvollen Zielvorgaben dem Sandwich-Manager mitunter neben den immensen Routinearbeiten „aufgebürdet“ werden. Gleichzeitig wächst die Unruhe an der betrieblichen Basis. So sieht sich der Sandwich-Manager dem ständigen „Murren“ der Belegschaft an vorderster Front über steigende Arbeitsbelastungen ausgesetzt. Da wird die Frage, wie motiviere ich das eigene Personal, zunehmend prekärer. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gewährung von Beförderungen für die eigenen Mitarbeiter fast ausschließlich nicht in der Kompetenz des Sandwich-Managers liegt. Es sind vielmehr die

Personaler, die meist am „längeren Hebel“ sitzen und möglicherweise andere „Prioritäten“ durchsetzen, wer und wann, in welcher Organisationseinheit befördert werden soll. Natürlich ist mehr Geld allein und auf Dauer kein Garant für zufriedene Mitarbeiter. In diesem Punkt ist der Sandwich-Manager – wie alle Führungskräfte – persönlich besonders gefordert. Akzeptable Arbeitsbedingungen und ein gutes Betriebsklima sind Grundvoraussetzungen für die Zufriedenheit des eigenen Personals. Dennoch, die heutzutage offensichtlich nur begrenzt im Unternehmen zur Verfügung stehenden Chancen, im eigenen Arbeitsumfeld befördert zu werden, „frustrieren“ so manchen Kollegen an der Basis bei gleichzeitig drastisch zunehmendem Arbeitsumfang in den letzten Jahren.

Einerseits scheinen Vorstände die Mittlerfunktion des Sandwich-Managers zur Basis gern in Anspruch

zu nehmen. Dagegen haben manche Privatunternehmen ihrem mittleren Management „unbequeme Zeiten“ angedroht. So soll beispielsweise Siemenschef Peter Löscher vor zwei Jahren drastische Stellenstreichungen in der von ihm so bezeichneten „Lehmschicht“ seines Unternehmens angekündigt haben. Gemeint war das mittlere Management, das Löscher als „undurchdringliche Schicht“ zwischen Vorstand und der arbeitenden Belegschaft bezeichnet haben soll. Nur allzu verständlich, dass bei derartigen Äußerungen eines Vorstands das mittlere Management unzufrieden mit der eigenen Funktion ist und sich wenig geschätzt oder vielleicht überlastet fühlt.

Doch wie kommt ein Sandwich-Manager aus seiner „Zwickmühle“ heraus? Viele dieser „Spezis“ haben lange gekämpft, um im eigenen Unternehmen auf die Karrierespur zu gelangen. Obwohl manche von ihnen zwischenzeitlich ein „gespaltenes Verhältnis“ zu ihrem Führungsjob haben, „lieben“ sie ihn trotz „widriger Umstände“ nach wie vor in hohem Maße. Wer nicht wieder 'raus „ins Glied“ möchte, sollte seine Mitarbeiter anders führen, als er wahrscheinlich von seinem Vorgesetzten geführt wird. Es soll Sandwich-Manager geben, die in den letzten Jahren nicht ein einzi-



Mittlere Führungskräfte fühlen sich oft wie im Schraubstock zwischen dem oberen Management und den eigenen Mitarbeitern. Foto: Thomas Jüling/pixelio.de

ges Mal von ihren Vorgesetzten ein persönliches Wort des Dankes für die geleistete Arbeit erfahren haben. Lob scheint manchem Top-Manager eher selten über die Lippen zu kommen. Dabei wirkt eine aufrichtige Wertschätzung, die Vorgesetzte Mitarbeitern zukommen lassen, unbestritten motivierend. Zudem fördert ein offener und vorbehaltloser Umgang mit dem eigenen Personal das gegenseitige Vertrauen. Auch sollte im Unternehmen rechtzeitig informiert werden über anstehende Veränderungen im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. Wenn die Belegschaft die Möglichkeit hat, notwendige organisatorische Veränderungen im eigenen Arbeitsgebiet aktiv mitzugestalten, fördert dies die Akzeptanz der Maßnahme in besonderem Maße. Bei all den zwangsläufig im beruflichen Umfeld aufkommenden kontroversen Diskussionen mit dem Personal darf nicht vergessen werden, die positiven Aspekte der Arbeit besonders herauszustellen.

Auch das Top-Management im Unternehmen kann zu mehr Zufriedenheit des Sandwich-Managers beitragen. Quasi „diktatorische“ Vorgaben, die von oben herab ohne Zulassung von Widerspruch an der Basis „durchgepeitscht“ werden, helfen in punkto Akzeptanz kaum. Sandwich-Manager wünschen sich fair und offen vom oberen

Management informiert und in die Entscheidungsfindung eingebunden zu werden. Ein gegenseitiger respektvoller Umgang sollte eigentlich selbstverständlich sein. Und wenn Sandwich-Managern gewisse „Handlungsspielräume“ bei der Gestaltung der Arbeit in deren Verantwortungsgebiet belassen werden, fördert dies ebenfalls eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Zudem hilft es, unbequeme Zielvorgaben weniger belastend zu empfinden. Letztendlich muss auch das Top-Management einsehen, dass nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter entscheidend dazu beitragen, notwendige Ziele des Unternehmens nachhaltig zu erreichen. ■



Einer für alle, alle für einen.

Foto: Stephanie Hofschlaeger/pixelio.de

#### Dieter Lorig,

BFBahnen Saarbrücken

Früherer Abteilungsleiter der DB Cargo Niederlassung Südwest in Mannheim und seit 2004 Arbeitsgebietsleiter bei DB Schenker Rail in Frankreich

